

Quarterly

HeadLine

2020世界経済展望

Vol. **26**

2020 冬

2020年代始まり

劉鶴副首相

アマゾン火災

DX

BONSAI

テレワーク

コンパクトシティ（兵庫県加西市）



■ 深 層 (第15回)

2020年代の始まり

リコー経済社会研究所 所長
 (株)リコー フェロー 神津 多可思

3

■ 特 集

2020年世界経済展望

経済研究室 主席研究員 佐藤 聡一
 聞き手 RICOH Quarterly HeadLine 編集長 中野 哲也

4

対米通商交渉 中国側のキーパーソン

＝習近平国家主席と固い絆－劉鶴副首相＝

経済研究室 主任研究員 武重 直人

10

「地球の肺」が世界に発信したメッセージ

＝アマゾン熱帯林火災と温暖化対策＝

環境・資源・エネルギー研究室 研究員 間藤 直哉

12

技術力ではなくマネジメント課題

＝DX普及のカギを握る経営者の意識＝

産業・企業研究室 研究員 米村 大介
 産業・企業研究室 研究員 新西 誠人

15

「BONSAI」に魅せられたポーランド人

＝「春花園美術館」取材記＝

RICOH Quarterly HeadLine 副編集長 竹内 典子

18

■ 冬夏青々 (第15回)

テレワークで大事な生活時間の充実を

リコー経済社会研究所 常任参与
 (株)リコー 取締役会議長 稲葉 延雄

20

■ コンパクトシティが地方を救う (第21回)

昔「紫電改」今「気球」 平和を希求する歴史の街／加西市 (兵庫県)

リコー経済社会研究所 副所長
 RICOH Quarterly HeadLine 編集長 中野 哲也

21



第15回 2020年代の始まり

リコー経済社会研究所 所長

(株)リコー フェロー 神津 多可思

令和となって初めての年を迎えた。2020年代の最初の年でもある。「十年一昔」というが、英語にもdecadeという10年間を意味する言葉があり、どちらの文化でも一区切りの時間経過と受け止められてきたのだろう。

平成の日本経済を10年区切りで振り返っても、それぞれの10年にある種の特徴が浮かび上がる。言うまでもなく1990年代は、バブルが崩壊してその後始末に追われた。2000年代に入ると、それがようやく終わったところで世界規模での金融危機が起り、再び大きなマイナスのショックを受けた。2010年代はそのグローバルなバブルの後始末の時期。その過程でバブルによって隠されていたさまざまな構造的問題が表面化し、今日の世界経済の状況は10年前とは様変わりだ。

バブルが崩壊した後で構造的問題が一挙に表面化するのには、1990年代の日本とも共通する。当時の日本経済を振り返ると、欧米先進国へのキャッチアップの過程が終了し、グローバル競争の最前線で新しいビジネスを開拓していくビジネスモデルへと変わる必要に直面していた。その上に、高齢化・人口減少への対応の負荷も重なった。

2010年代の世界経済でも、ベルリンの壁崩壊後のグローバル化と情報通信革命の下で、先進国経済の構造は大きく変化していた。そのスピードは非常に速く、社会の中にはそれに十分対応できない層が生まれた。その層の不満が、金融危機後に反グローバル化の動きとなって顕現化し、英国のブレグジット（EU離脱）や米国のトランプ大統領誕生につながっていったのだろう。

「第4次産業革命」とも呼ばれる新しい技術革新の波に対しても、同様に厳しい目が向けられている。18世紀の最初の産業革命後も、技術革新の結果、仕事を失った職人は機械を破壊するラッドライト運動を展開した。技術の進歩が人間の仕事を奪うとき、その進歩への社会的反感が生まれたのである。

これに対し、19世紀の米国が先頭に立った第2次産業革命においては、電気が動力となり、内燃エンジンが発明された。工場での大量生産が始まり、技術の進歩が工場労働者などの雇用機会を幅広く生み出した。その結果として中間所得層が形成され、社会は安定して経済も成長した。

さて目下の第4次産業革命ではどちらへ向かうのか。新年らしく希望に胸を膨らませるとすれば、新しい技術の下で新しい雇用機会に即応できる人材の教育・訓練が円滑に進み、人々の幸せにフィットした働き方をさまざまな組織が提供できるようになるかもしれない。そうなればまた、新しい繁栄を享受できる。一方で、否定的なビジョンはいくらでも描ける。どちらの道を選ぶかは、今を生きるわたしたちが決めることだ。ぜひ良い2020年代にしたい。

2020年世界経済展望

経済研究室 主席研究員

佐藤 聡一

聞き手 RICOH Quarterly HeadLine 編集長 中野 哲也

一、米中貿易摩擦の激化などを背景に、世界経済には先行き不透明感が一段と強まっています。2020年はトランプ大統領が再選を目指す米大統領選が予定されるなど、政治イベントリスクも指摘されます。まず、世界経済全体についてどう予測しますか。

世界経済は2020年も緩やかな成長が続きますが、減速感が強まる可能性もあります。米国の景気拡大は既に長期にわたり、中国経済も厳しさを増しています。

こうした中で2020年は11月3日に米大統領選を迎えます。トランプ大統領が押し進めてきた米国第一主義や保護貿易主義がもたらすマイナスの影響が、さらに世界経済全般に波及し、経済活動の慎重化も心配されます。

国際通貨基金（IMF）が2019年10月公表した世界経済見通し（WEO）では、2019年の世界の実質GDP成長率が7月時点の3.2%から3.0%に下方修正されています（図表1）。これはリーマン・ショック後の世界同時不況から回復した2010年以降で最も低い成長率です。IMFは主要な要因として世界的な貿易量の縮小や設備投資の鈍化を挙げています。

IMFは2020年には3.4%に持ち直すとの見通しを示しています。これは新興国の成長率、とりわけインドやラテンアメリカ、中東の成長率が大きく回復することを前提にしています。新興国が独力で急回復する姿の想定にはかなり無理があるとの見方も出ています。

図表1 世界経済の見通し 2019年10月時点

	名目GDP シェア (注1)	2018 年	2019 年	前回の 差 (注2)	2020 年	前回の 差 (注2)
世界	100.0	3.6	3.0	-0.2	3.4	-0.1
先進国	60.3	2.3	1.7	-0.2	1.7	0.0
米国	24.2	2.9	2.4	-0.2	2.1	0.2
ユーロ圏	16.1	1.9	1.2	-0.1	1.4	-0.2
ドイツ	4.7	1.5	0.5	-0.2	1.2	-0.5
フランス	3.3	1.7	1.2	-0.1	1.3	-0.1
イタリア	2.4	0.9	0.0	-0.1	0.5	-0.3
英国	3.3	1.4	1.2	-0.1	1.4	0.0
日本	5.9	0.8	0.9	0.0	0.5	0.1
新興国	39.7	4.5	3.9	-0.2	4.6	-0.1
中国	15.8	6.6	6.1	-0.1	5.8	-0.2
インド	3.2	6.8	6.1	-0.9	7.0	-0.2
ASEAN5	2.9	5.2	4.8	-0.2	4.9	-0.2
ラテンアメリカ	6.2	1.0	0.2	-0.4	1.8	-0.5
欧州新興国 (含トルコ)	2.3	3.1	1.8	0.6	2.5	0.4
中東・北アフリカ	4.1	1.1	0.1	-0.6	2.7	-0.4
サウジアラビア	0.9	2.4	0.2	-1.7	2.2	-0.8
世界貿易量	-	3.6	1.1	-1.4	3.2	-0.5

(単位) %

(出所) IMF「World Economic Outlook, October 2019」

(注1) 名目GDPシェアは2018年の実績

(注2) 前回(2019年7月)見通しとの差

—2008年のリーマン・ショックから12年が経過します。その間、世界経済にはどのような構造変化が起こったのでしょうか。

構造変化という意味では、①グローバル化の行き詰まり(先進国と新興国の関係の変化など)②グローバル経済の生産性が低下する中で経済メカニズムの変化(金融市場と株式市場のバランスの変容)③デジタル化のさらなる進展(デジタルトランスフォーメーション=DX=など) —の3つを挙げたいと思います。

1990年代初頭以降、グローバル化が急速に進展しました。先進国の企業は新興国の安価な労働力を使って生産コストを下げ、それを利益増加の源泉にしました。一方、新興国も先進国のそうした動きにうまく乗る形で、雇用を創出するとともに新しい技術を蓄積しました。

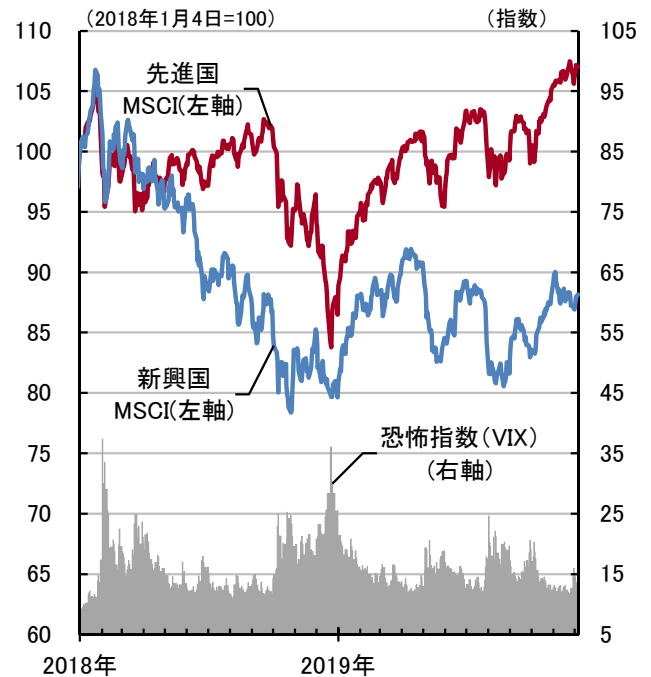
ところがリーマン・ショック後、気が付いてみると、賃金上昇や権利意識の高まりに伴い、先進国にとって新興国の魅力はそれ以前ほどではなくなりました。先進国の側においても、新興国からの移民の増加も含めて、自国の雇用が悪影響を受けているという危機意識が高まりました。それなのに政治や産業界、アカデミズムは有効な手を打ち出せていません。これが先進国で自国第一主義や保護貿易主義が高まっている要因といえるでしょう。

ーグローバル市場における株価や長期金利、為替相場はどう推移しますか。

グローバル経済の先行き不透明感の一方で、先進国の異例な金融緩和は続いています。こうした下で、2020年の金融市場も見通しが非常に難しくなっています。

まず株価は2019年9月以降、欧米の金融緩和と米中通商協議の前進という期待感を背景に、米国を中心に世界的に上昇しました(図表2、3)。10月30日に米連邦準備制度理事会(FRB)が3会合連続の金融緩和を実施したことや、米中貿易交渉が形の上では前進し始めたことから、ニューヨーク市場のダウ平均株価は史上最高値圏で推移しています。ただし、異例の金融緩和で運用先を見出せないマネーが期待先行で動いている面もあり、先行き不安定な動きとなる可能性が高いとみています。

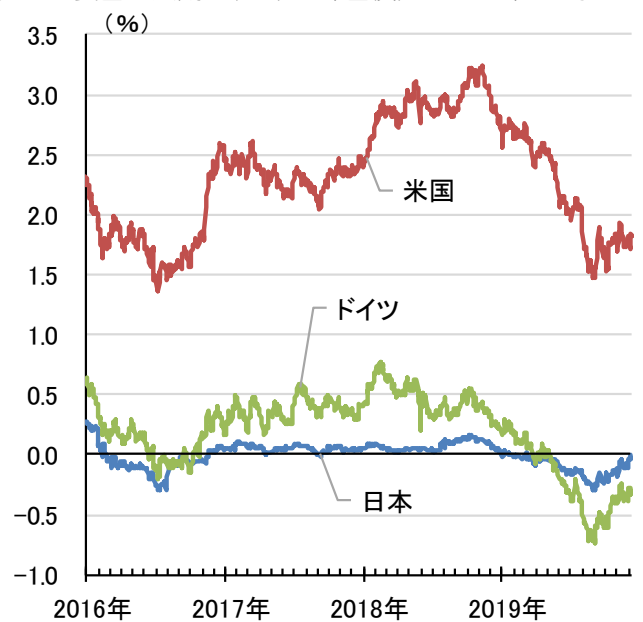
図表3 世界の株価と恐怖指数 2019年12月10日時点



(出所) MSCI、CBOE

また、米国の長期金利は米中協議の前進期待と金融緩和観測から1%台後半で推移してきました(図表4)。日独ではともに長期金利はマイナス圏にあるものの、一段と低下していく地合いではなくなっています。この間、新興国からの資金流出はみられず、新興国通貨は総じて落ち着いた動きとなっています(図表5)。

図表4 主要国の長期金利(10年国債) 2019年12月10日時点



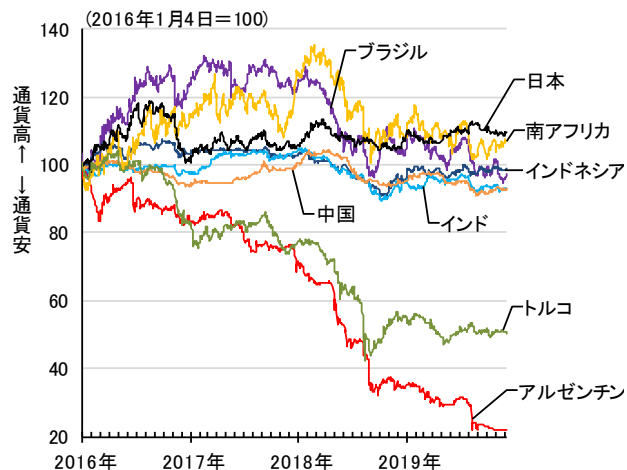
(出所) FRB、ドイツ連銀、日銀

図表2 各国の株価 2019年12月10日時点



(出所) ダウ・ジョーンズ、日本経済新聞社、STOXX、上海証券取引所

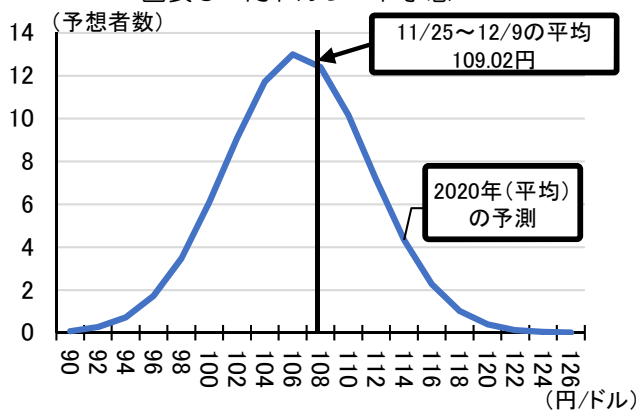
図表5 各国通貨（対ドル）2019年12月10日時点



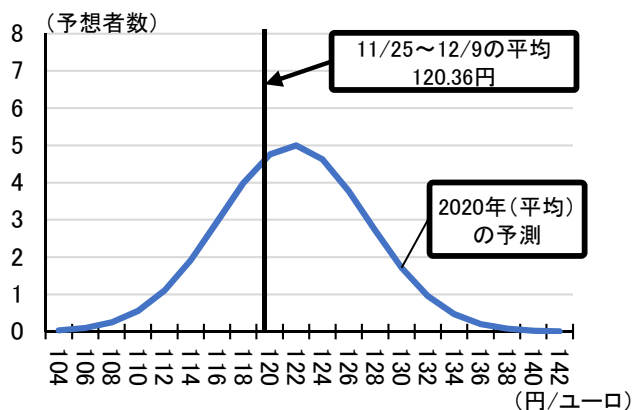
(出所) FRB、ドイツ連銀、日銀、各国中央銀行

為替市場では、2019年半ばからドルやユーロに対して少し円高が進みました。2020年の展開について、シンクタンクなどの円相場の予測集計値をみると、対ドルでは2020年（平均）が1ドル=106円で、11月25日～12月9日の平均値より円高。対ユーロでは1ユーロ=123円と、同平均値よりわずかに円安の予測となっています（図表6、7）。

図表6 円ドルレート予想



図表7 円ユーロレート予想



(出所) ブルームバーグ

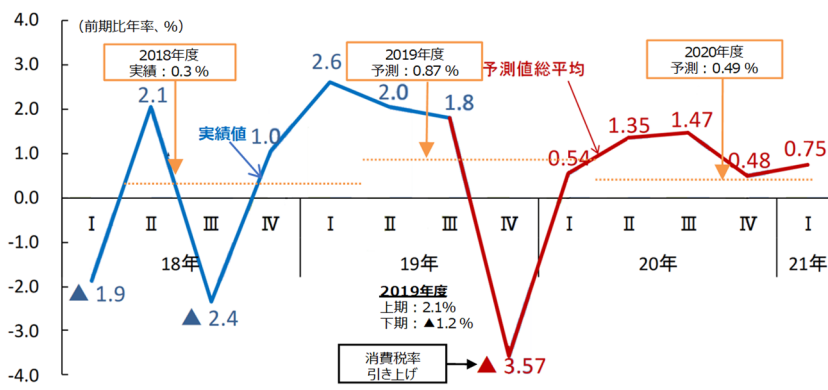
(注) 予測はブルームバーグがシンクタンクなどの機関の予想を集計した数値。予測集計期間は2019年10月1日～31日。

一次に各国別に解説してください。日本経済は2019年10月の消費税増税を経てどのような展開になるでしょうか。

日本経済は2019年10月の消費税率引き上げに加え、相次いで上陸した大型台風の影響もあり、2019年度下期はマイナス成長となる見通しにありま。2020年度上期には再びプラス成長に戻るとみられますが、2020年度通期の成長率は1%に届かないというのが大方の予想です（図表8）。

さらに、世界経済の不透明感に伴う企業マインドの慎重化といった懸念材料もあります。なお、2020年夏に東京五輪・パラリンピックが開催されるため、その後の反動減も懸念されるところですが、政府による大型補正予算もあり、全体としてさほど深刻なものにはならないとみられています。

図表8 日本のGDP 2019年12月時点



(出所) 日本経済研究センター「ESPフォーキャスト」

—米中貿易摩擦が日本のマクロ経済や企業経営に及ぼす影響は。

影響は避けられないでしょう。これまでのサプライチェーンの再構築を求められるからです。しかも米中間のディールですから、どのような展開になるか先を読みづらい状況にあります。

—日本の物価動向と日銀の金融政策はどう予測しますか。

日本の物価は基本的にはなかなか上がりそうもありません。

しかし、労働需給がタイトになる中で、例えば中東情勢の緊迫化による原油価格の高騰や、自然災害の発生や通商摩擦の影響といったリスクが顕在化すると、世の中が値上げモードに変わっていく可能性もあります。したがって、日銀が金融緩和のアクセルをこれ以上踏み込むには、かなりの勇気が必要になると思います。

—2019年も台風15、19号などが深刻な自然災害をもたらしました。日本経済への影響は。

影響は避けられませんが、企業・家計・行政サイドともに、東日本大震災などの経験を通じ、災害への備えや業務継続態勢を整備しています。ですから、以前に比べて随分と影響は緩和されると思います。

しかしながら、「百年に一度」といわれるような災害が毎年のように発生すると、やはり悪影響は免れません。前述したように、2019年度下期の日本の経済成長にはマイナスの影響が出るでしょう。

だからといって、使う見込みのない設備・システムの導入といった過剰対応は禁物です。それよりも、訓練や演習（ドリル）を小まめに行い、いつでも機動的に動けるよう準備しておくことのほうが大切だと思います。

—東京五輪・パラリンピック閉幕後のリスクはありますか。

競技関連施設の建設やインフラの整備といった公共部門の活動や、ホテルの建設・改築などの民間部門の活動に一服感が生じることは否めません。いわゆる一時的な需要の剥落（はくらく）です。ですから、収容能力が拡大した宿泊施設の有効活用のほか、東京五輪を契機に導入が加速すると見込まれるテレワークや、セキュリティ対策を閉幕後も有効活用するよう取り組みたいところです。つまり新たな需要の創出が重要になります。

—11月の米大統領選をどう予測しますか。

大統領選の予測は難しいですね。2016年の前回大統領選にせよ、英国のブレグジット（EU離脱）をめぐる国民投票にせよ、世論調査や専門家による予測が当たらない事例が起っています。

共和党のトランプ大統領の支持基盤は意外に底堅いようです。このため民主党が大統領選を勝ち抜くためには、その支持がぐらつくような現政権の失態か、幅広い支持を集められる新鮮で勢いのある候補が登場しないと難しいかもしれません。

日本企業にとって重要なのは、どのような状況になるにせよ、したたかに柔軟に対応できる態勢を整えておくことです。出たところ勝負ではなく、いくつかのシナリオを描き、最悪の事態を避けるために最低限の準備を怠らないことが大切です。

ツイッターから連射されるトランプ大統領の言動が、世界の不確実性を強めていることに疑う余地はありません。再選を目指す大統領が先頭に立ってディールを行い、それに勝つために不確実な状況をつくり出している側面も否定できません。

その一方で、米国経済に一部スローダウンの兆しも出ており、また連邦議会ではトランプ大統領のウクライナ疑惑に対する弾劾調査が進んでいます。今後、大統領が劣勢に立たされる局面が出てくる可能性は高いと思います。仮に支持率の低下が続くと、一挙挽回を狙って大統領が拙速なディールに出ることも考えられます。

その場合、グローバル経済の混乱を招く恐れがあり、大統領選の結果だけでなく、それに至るまでのプロセスも重要になります。

—米中貿易摩擦の先行きは。

米中摩擦は長期化するとの見方が大勢です。中国の台頭に対する警戒感は、米国内では幅広く共有されているからです。トランプ大統領も中途半端に中国と妥協すると、政権返り咲きを狙う民主党陣営から手ぬるい対応と批判される可能性があります。

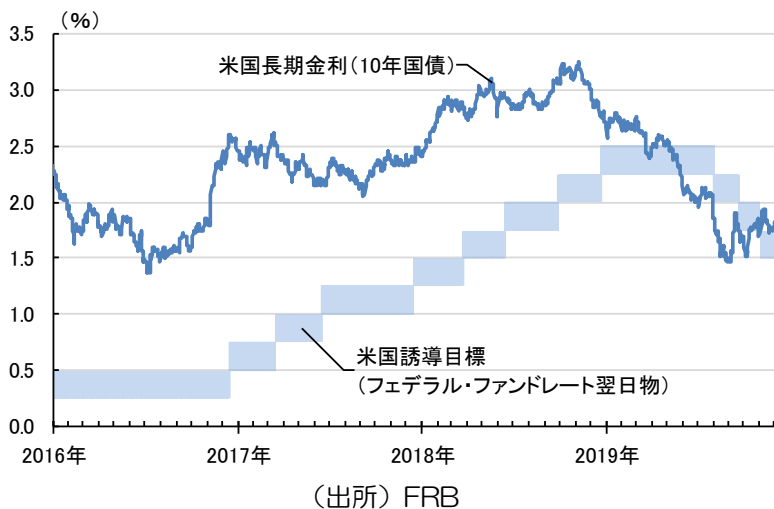
その一方で、大統領選を控えて対中交渉で何がしかの成果を上げることも求められます。2019年末、米中は貿易交渉でひとまず「休戦」合意に達しましたが、一時的に摩擦が緩和しても完全には払拭されない状況が続くとみられます。

—FRBの金融政策はどうなりますか。

FRBは2年間ほどかけて金融政策の正常化に取り組み、その結果として政策金利であるFFレートを2%超まで引き上げました（図表9）。しかし2019年後半に入り、世界経済が減速し、米国経済にもスローダウンの兆しが出てきたため、先行きのデフレ懸念に備えて3回にわたる金融緩和を断行しました。

しかし、失業率が50年ぶりの低水準を記録するなど、労働需給がタイトになっています。こうした中、通商摩擦に伴う関税引き上げでこれまで安価な輸入品が流入していた状況が変わり、値上げモードに変わっていく可能性もあります。したがって日銀と同様、FRBが金融緩和のアクセルを一段と踏み込むためには、相当の勇気が必要ではないかと思えます。

図表9 米国のFF金利と長期金利の動向 2019年12月10日時点

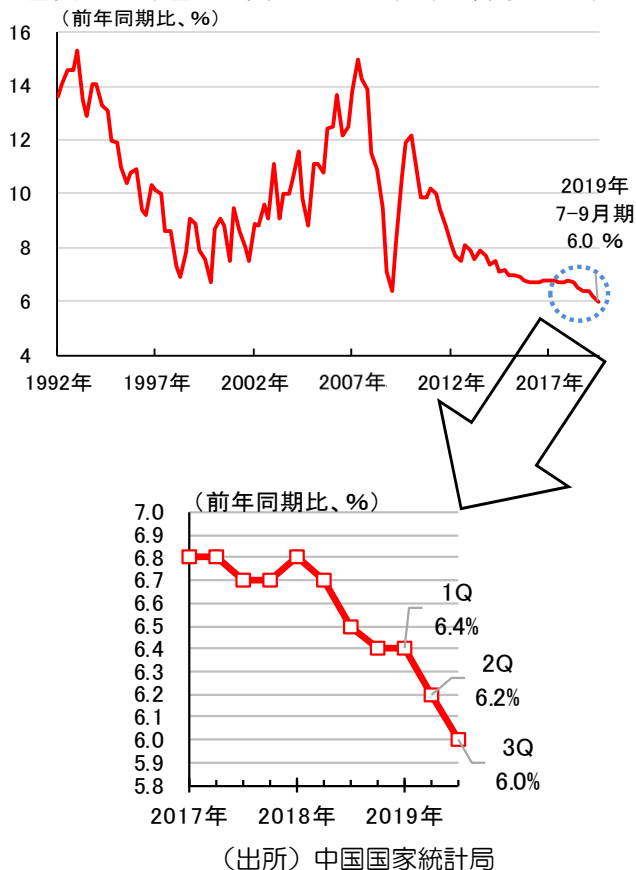


—中国経済には減速感が強まっていますが。

その通りです。中国経済は減速が続いており、2019年7～9月期の実質GDP成長率は前年同期比6.0%と2期続けて0.2%（計0.4%）鈍化しました。既に政府の2019年年間目標（6.0～6.5%）の下限に達しています。投資の減速基調が続いており、景気回復の兆しが見出せません（図表10）。

ところで、中国共産党は2020年の実質GDPを2010年の2倍にすると公約しており、その達成には2019～2020年で平均6.2%の成長が必要とされます。

図表10 中国の実質GDP成長率（四半期ベース）



—習近平政権の経済政策運営はどうなりますか。

習近平政権は経済成長の公約達成も意識して景気回復策を次々に繰り出していますが、小ぶりの施策の寄せ集め感が否めません。ですから緩やかな減速は避けられないとみています。これまで中国の成長エンジンの一つとなっていた海外からの直接投資や資金流入も、米中摩擦の不透明感が強まる中、再投資はともかく新規投資には躊躇（ちゅうちょ）する動きが出ているのではないかとみられます。

—習近平政権の指導力に変化がありますか。

香港での反政府デモや米中交渉などを背景に指導力の揺らぎを指摘する向きがありますが、私自身はそうはみていません。指導力に陰りはなく、むしろよりしたたかに安定感を増しているように思います。

一欧州経済の見通しは。

欧州経済は2020年もぱっとしない状態が続く見通しです。前述したIMFの見通しによると、ユーロ圏の実質GDP成長率の予測は2019年1.2%、2020年は1.4%です。保護主義の高まりや中国経済の急激な減速、英国のブレグジットの影響などが背景にあります。小売りや建設の業況は比較的堅調で雇用も底堅く推移していますが、ドイツなどで製造業の回復が遅れていることが成長の足かせになっています。また、EU新首脳陣の下で経済政策運営がどうなるかも注目されるところです。

一英国のブレグジットはどうなりますか。

英国のブレグジットは、2016年6月の国民投票以降、3年半にわたり迷走を続けました。2019年12月12日に英国下院議会総選挙が行われ、ブレグジット断行を掲げるジョンソン首相率いる保守党が大勝し過半数を獲得しました。その結果、英国はEUとの何らかの合意の下でブレグジットを目指すことになりました。

なお不確実性は残されていますが、ヤマ場を越したことには間違いありません。それが今後の欧州経済の安定にプラスに作用することを期待したいと思います。

一アジアや中東などで留意すべきポイントを教えてください。

米中貿易摩擦の下、その影響の受け方によってアジア諸国は明暗が分かれています。中国との取引関係が深いタイのほか、韓国や台湾などではマイナスの影響が強く出ています。逆に、グローバル企業がサプライチェーンを見直す中で、中国から工場移管が進みつつあるベトナムはプラスの恩恵を受けています。

それとは別にインドでは、ノンバンクの経営不振問題やエルニーニョ現象に伴う干ばつによって、成長率が大幅に鈍化しています。今後は中央銀行の利下げなどによる景気テコ入れで持ち直す見込みですが、急回復できるかどうか定かではありません。

韓国は経済情勢が急速に悪化する中、日韓関係には修復の動きが出てきそうな気配もあります。ただし順調に進むかどうかは分かりません。北朝鮮問題も絡んでおり、一筋縄ではいかないとみられます。

中東情勢は再び緊迫の度を増しています。米国が対イラン経済制裁を再開して包囲網を強めているのに対し、イランや反米・反アラブ勢力が反撃モードをあらわにしています。シリア情勢やトルコ・クルド紛争、不安定なイスラエル内政などもこれに拍車を掛けています。

ペルシャ湾岸の治安が維持されなければ、原油価格の上昇につながる恐れがあります。その一方で、世界的な景気減速や化石燃料の効率的利用への取り組みが石油の需要減退を招くリスクもあり、両者の綱引きによって原油価格はどちらにも動く可能性があります。

対米通商交渉 中国側のキーパーソン ＝習近平国家主席と固い絆－劉鶴副首相＝

経済研究室 主任研究員 武重 直人

「貿易戦争」とも称される米中通商交渉で、ライトハイザー米通商代表部（USTR）代表と渡り合い、中国側の代表としてタフネゴシエーターぶりを発揮しているのが、劉鶴・国務院副総理（＝副首相）だ。彼は単なる「中国政府の使者」ではない。今や、この人物こそが中国の経済政策を方向付けているキーパーソンであり、世界中から注目を集めている。



劉鶴副首相
(出所) 中国政府

劉氏はリーマン・ショックが発生した2008年頃から習近平国家主席（当時国家副主席）の経済ブレーンを務め、2018年に現在の国務院副総理に昇格した。その経歴から読み取れる特徴としては、①米ハーバード大学公共政策大学院で学んだエリート官僚②習氏と同じく、共産党幹部の子弟が通う北京101中学（日本の中学・高校に相当）で学び、党との一体感が強い「紅二代」③文化大革命期に知識青年として「下放」（＝農村労働に従事）し、毛沢東思想の洗礼を強く受けた世代一などが挙げられる。

言い換えれば、米国の資本主義社会に精通する一方で、共産党や社会主義思想にも深くコミットする人物像が浮かび上がる。また、北京101中学では習氏と同級であり、文化大革命期の過酷な経験も共有する。このため二人には強い連帯意識があり、固い絆で結ばれているとみてよいだろう。

中国では国家主席が政治を、首相は経済を担当するのが慣例だ。しかし現政権では、経済政策について李克強首相ではなく習氏が主導権を握り、両者の間で確執が続いているとされる。

それが表面化したのが、中国共産党機関紙「人民日報」紙上で起きた匿名論争だ。2015～2016年頃、「権威人士」と「郭同欣」という匿名の識者が論争を繰り広げたのである。

劉鶴氏の略歴

年	出来事
1952	北京生まれ
1960年代	北京101中学で習近平と同級
1969	吉林省洮南県に「下放」
1970	兵役
1973	北京無線電廠に勤務
1986	中国人民大学大学院修了
1986	国務院発展研究中心
1987	国家計画委員会工業総合局
1992	米シートン・ホール大学 客員研究員
1995	米ハーバード大学公共政策大学院修了
1998	国家信息中心
2001	国務院信息化工作弁公室 副主任
2003	党中央財經領導小組弁公室 副主任
2011	国務院発展研究中心 副主任・党組書記
2013	党中央財經領導小組弁公室 主任
2017	党中央政治局委員（党序列25位以内）
2018	国務院副総理

(出所) 各種報道を基に作成

権威人士は李氏らの経済認識や政策を批判。これに対し、郭同欣が反論を展開する異例の事態となった。中国メディアの多くは、劉氏こそが権威人士の正体だとみる。主張が近いことに加え、首相さえも批判できる立場にあるのは、習氏の後ろ盾を持つ彼以外にいないと判断するからだ。

では李氏と劉氏の経済政策には、どのような違いがあるのか。大まかに指摘すると、李氏が民間企業の自主的な発展を重視するのに対し、劉氏は党の指令が行き渡る国有企業の発展を重視するのである。

例えば現政権が掲げる「国有企業改革」も、李氏にとっては「欧米型企業システムの導入」が主体になるが、劉氏には国有企業の規模拡大や収益力向上、そして党の指導強化を意味する。彼が志向するのは、民間にも党のコントロールが行き渡る国家資本主義の実現なのだ。

こうした劉氏の哲学は、彼が関与したであろう共産党の重要文書にもにじみ出ている。習氏が党総書記2期目を迎える直前の2017年10月の政治活動報告には、「国家資本の強大化、優良化をはかる」と明記され、2019年10月の党の重要会議（＝四中全会）コミュニケには「国有経済の競争力、イノベーション力、支配力、影響力、リスク抵抗力を増強し、国有資本を強大にする」といった文言が盛り込まれた。劉氏自身も「（雇用について）国有企業がもっと責任を負うべきだ」（2018年1月の米経済界代表との会談）といった発言をしている。

実際、現政権下では国有企業の強化を狙った大型合併が次々に進められている。加えて、民間大企業の不正を摘発し、これを政府管轄下に置く動きもある。例えば、政府は保険大手の安邦保険集団が詐欺的な手法で資金集めをしたとして創業者を起訴、2018年2月に同社を政府管轄下に置いた。ほかにも、党から目を付けられている大企業は投資グループの復星集団や海航集団など少なくないとされる。

有力な民間企業を政府の傘下に置く動きは、最近の経済成長の停滞によって加速している。多くの民間企業は自社株を担保に借金をしており、景気悪化に伴う株価下落で資金繰りが悪化。その結果、国有企業や金融機関に株式の売却を余儀なくされるケースが多発しているのだ。

成長停滞が長引くほど、国有企業や地方政府が「支援」の名の下に民間企業を吸収し、傘下に組み込む機会が広がる。うがった見方をすれば、劉氏は景気悪化さえも利用し、企業の「国有化」を強引に進めようとしている可能性もある。

実は、1949年の中華人民共和国の建国直後に共産党内で共有されていた認識は、「私企業は長期にわたって存続し、国有・公有企業と共存する」というものであり、「新民主主義路線」と呼ばれた。当時、朝鮮戦争に伴う特需や土地改革による農民の購買力向上といった好条件が重なり、私企業が次々に立ち上がり発展した。

ところが、企業の国有化が急速に進んでいく。まず、政府は建国前に政府有力者が設立した財閥企業を国有化。毛沢東が主導した1951年からの大規模な反腐敗運動（＝三反・五反運動）の中で、汚職官僚と関係した私企業を摘発すると同時に、社内に党組織を作らせていく。

さらに経済政策の社会主義化が一層強まり、1956年までに私企業はほぼ消滅した。資本家は出資金に対する利子を一定期間受け取っただけで、企業に対する支配権を完全に喪失した。現在のように私企業が復活したのは、鄧小平が主導した1978年の「改革開放」以降のことだ。

もちろん、足元では当時ほど急激な変化はみられない。ただし、企業の国有化などの方向性は共通する。実際、中国メディアは国有企業の躍進と、民間企業の衰退を意味する「国進民退」という言葉を頻繁に使うようになった。

こうした歴史を踏まえると、米中交渉が難航するのはある意味で必然といえる。国有企業への優遇政策を止めさせたい米国の思惑に逆らい、中国経済を導く劉氏が対米交渉の先頭に立っているからだ。例えば、米国は中国に対して国有企業への補助金削減を要求している。しかし、国家による企業への統制を強めたい劉氏からすれば、飲めない要求になる。だから交渉過程で、彼が「原則問題では絶対に譲歩しない」と盛んに繰り返すのもうなずける。

もちろん、劉氏の路線が成功するかどうかは分からない。国有企業の市場独占などがもたらす効率性低下が、6%まで低下した中国の経済成長率を一段と停滞させる可能性もあるからだ。

ただし、劉氏は仮に経済がさらに減速したとしても、米国に責任を転嫁できると考えているのかもしれない。いずれにせよ、彼の在任中に中国が路線を変更する可能性は低い。逆に米中摩擦が長期化する確率は高く、仮にトランプ大統領が2020年大統領選で敗れて民主党が政権を奪還しても、米中間で火種はくすぶり続けるのではないか。

「地球の肺」が世界に発信したメッセージ ＝アマゾン熱帯林火災と温暖化対策＝

環境・資源・エネルギー研究室 研究員 問藤 直哉

地球上の各地で大規模な森林火災や山火事が発生した2019年。特に世界の大きな関心を集めたのは、ブラジルを中心とするアマゾン川流域でなお延焼中の熱帯林火災である。

緑色の絨毯（じゅうたん）の中から、灰色の煙が吹き上がり、オレンジ色の炎が燃え盛る。焼き尽くされた大地に残ったのは黒と白のモノクロの世界…。インターネット上で繰り返し再生されてきた空撮映像を初めて見たとき、何と表現してよいか分からない衝撃を受けた。「地球の肺」と呼ばれるアマゾンの美しい森林が、抵抗する術（すべ）もなく破壊されていく…。心の中が嫌悪感でいっぱいになった。

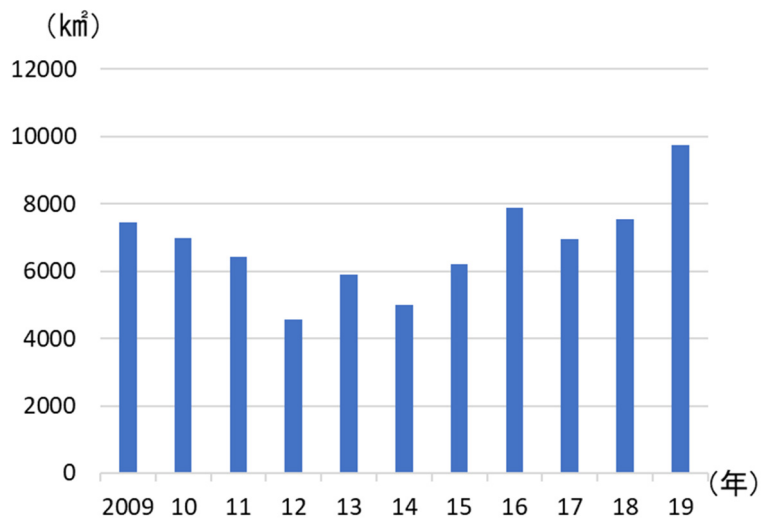


アマゾンの熱帯林火災
(出所) ブラジル環境・再生可能天然資源院

アマゾンの火災自体は珍しいことではない。しかし今回は消火活動の遅れもあり、2019年6月頃から火災件数が例年より増え始め、8月には前年より85%も増加している実態が判明。世界中から非難が殺到した。

その後何とか落ち着いたものの、ブラジル国立宇宙研究所（INPE）によると、2018年8月～2019年7月の1年間にアマゾン盆地に位置するブラジル9州で失われた森林面積は、前年より約3割増加して1万平方キロに迫る勢いだ。

アマゾンの森林消失面積



(出所) ブラジル国立宇宙研究所

オーストラリアではコアラ1000匹が犠牲に

事はアマゾンにとどまらない。同じ頃、オーストラリアではシドニーを州都に抱えるニューサウスウェールズ州で山火事が発生。東京都の7倍に匹敵する1万6500平方キロと、住宅600棟以上が焼失、6人が死亡した。火事は北隣のクィーンズランド州でも発生しており、ニューサウスウェールズ州と合わせて野生コアラ1000匹以上が犠牲になった可能性も伝えられる。

米国では、カリフォルニア州ソノマ郡の山火事で約300平方キロが焼失。同郡の陸地面積（4082平方キロ）の1割近くが致命的な被害を受けた。半世紀前の1970年代と比べると、同州の山火事による年間焼失面積は約5倍に増えている。

このほか、アラスカやシベリアなどの北極圏でさえ、前例のない規模の山火事が起きている。北極圏とその周辺を合わせると、8万3000平方キロに上る森林が焼失。大気中に放出された二酸化炭素は100メガトン以上とも推定され、ベルギー一国の年間排出量を上回ると報じられている。

大規模火災と地球温暖化の因果関係

まず山火事が発生する原因としては、森准教授は自然発火が多いと指摘する。その典型例は、大気が過度に乾燥した後、草木が乾き切ったところに落雷などで火が着いて燃え広がるケース。「地球温暖化の影響で乾燥地域では乾燥が一層進み、山火事が大規模化しやすくなっている」ため、カリフォルニアや北極圏で大火事になったのも偶然ではない。

一方、日本のように海に囲まれている国や、アマゾンに代表される湿潤な地域では、自然発火による大規模な山火事は起こりにくい。森准教授は「今回のアマゾンについていえば、人為的な火災」と指摘する。

逆に、森林火災や山火事が地球温暖化に及ぼす影響はどうか。樹木に蓄積されていた炭素が燃えると、二酸化炭素となって大気中に放出され、それが温暖化を促す。特にアマゾンの熱帯林火災が深刻なのは、鎮火後に焼け跡の大半が農地へ転用され、森林の再生可能性が低いという点にある。つまり光合成（＝大気中の二酸化炭素を吸収して酸素を放出）を行う森林の面積が減り、「地球の肺」の機能が衰えてしまうのだ。

ただしそれに関しては、相反する2つの説がある。まず長い間唱えられてきたのが、「アマゾン熱帯林は生長し切った老齢林が中心のため、そもそも炭素を取り込む力が非常に衰えている。だから火災で焼失しても、温暖化への影響はさほどではない」という説である。

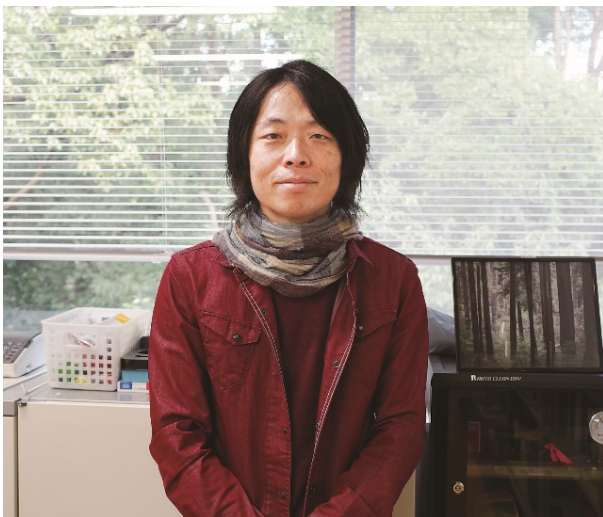
これに対して森准教授を含め最近の研究者の間では、「老齢林でも大木は光合成を行うほか、古木が枯死したり倒れたりした後に次世代の樹木が育つため、全体としては炭素を吸収している。それが火災で焼失すると、アマゾン熱帯雨林の炭素吸収量が減って結果的に温暖化を促してしまう」という説が有力になっている。森准教授は「二酸化炭素を吸収して酸素を生み出してくれる、『地球の肺』の（光合成）機能が年々失われている現状を認識すべきだ」と警鐘を鳴らす。



カリフォルニアの山火事（2014年）
（提供）横浜国立大学大学院環境情報研究院

地球上で頻発する森林火災や山火事の原因には、人為的なものもあれば自然発火もある。アマゾンについては焼き畑農業の不始末に加えて消火作業が後手に回るといって、人為的なミスが重なったため、世界中から批判の集中砲火を浴びることになった。

いずれにしても、貴重な森林が消失する事実には変わりない。そこで今回、こうした山火事と地球温暖化の関係などについて、森林生態系や生物多様性に詳しい横浜国立大学の森章准教授にインタビューを行った。



森 章氏（もり・あきら）

横浜国立大学大学院環境情報研究院准教授。
2011年4月から現職。生態学を専門とする。
2004年3月京都大学大学院農学研究科博士課程修了、博士（農学）。
カナダ・サイモンフレーザー大学博士研究員、
横浜国立大学特任教員（助教）、カナダ・カルガリー大学客員研究員、オーストリア・ウィーン天然資源大学客員研究員などを歴任。

（写真）筆者 RICOH GRⅢ

国際的な枠組み始動に期待

このように大規模な森林火災と地球温暖化は表裏一体の関係にあり、どこかで断ち切らなくてはならない。少なくともアマゾンのような人為的な火災に対しては、早急に手を打つべきだろう。

しかし、現実はその簡単ではない。アマゾンの火災の起きた地域では、焼き畑農業が行われている。地元住民は火入れをして土地を開き、そこを牧草地として利用したり、大豆などを栽培したりする。大変な苦勞を伴う上、2~3年経つと農作物が取れなくなるため、畑を捨てて移動しなくてはならない。

火入れは火災原因として糾弾されるが、地元住民にとって焼き畑は生活の糧を得る重要な術（すべ）である。森准教授も「『火入れはするな』『森林を伐採するな』と、先進国側の理屈だけを押し通すことはできない」と指摘する。

アマゾン熱帯林火災でも分かるように、地球温暖化問題では関係者の利害が国境を越えて複雑に絡み合う。こうした中、有力な解決策の1つとして浮上している国際的な枠組みが、「REDD+」（レッドプラス＝森林の減少・劣化による温室効果ガス排出の削減）である。

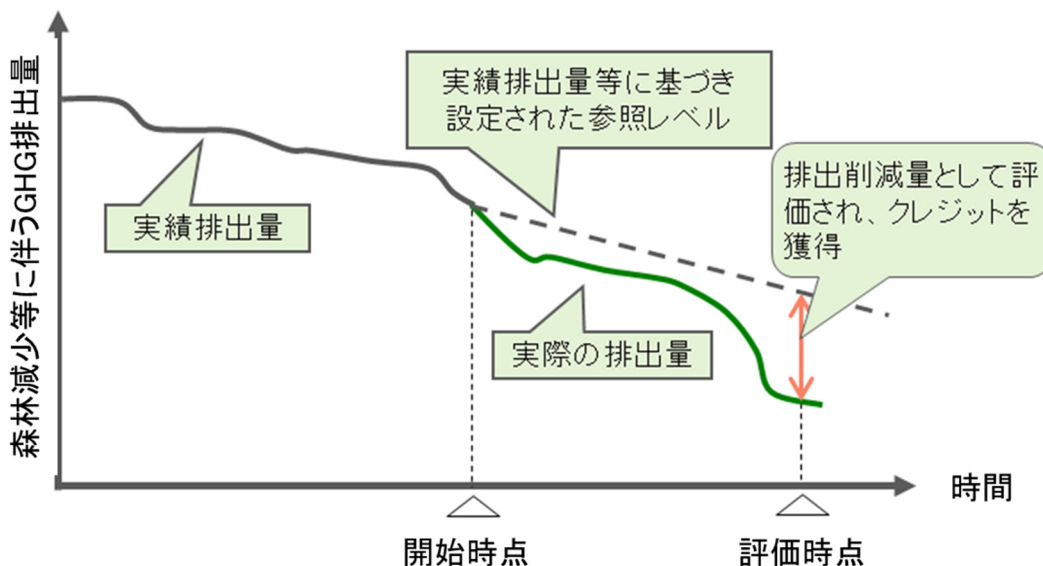
具体的には、①開発途上国が森林減少などに伴う温室効果ガスの排出量を計測②その排出量に基づいて参照レベル（＝森林保全対策を何ら講じない場合の予測排出量）を設定③将来のある時点（例えば5年後や10年後）で実際の排出量を計測④それが参照レベルを下回れば、その分をクレジットとして獲得⑤そのクレジットを先進国へ売却—といったメカニズムになる。森林保全に努めれば、途上国は利益を上げることができるのだ。

途上国政府が焼き畑農業を生活の糧とする地元住民との間で合意を得られるかなど、困難な課題も指摘される。また、クレジット欲しさのあまり、途上国が成長の速い樹種ばかりを植林すると何が起こるか。二酸化炭素の早期吸収には効果はあったとしても、生物多様性の観点からは問題が生じかねない。森准教授は「樹種多様性を欠くような人工植林地の炭素吸収能力は限定的との知見も広がりがつつある」とも指摘する。

このため、REDD+は社会的・環境的セーフガード（防止措置）をメカニズムに導入。途上国政府が地元住民の生活や権利をないがしろにしたり、生物多様性を無視したりしないよう、一定の歯止めを掛けている。

世界中で年を追うごとに、規模と激しさを増す森林火災や山火事。今回のアマゾン熱帯林火災は、地球温暖化が差し迫った脅威であることを改めて認識させた。依然として「解」を見出せない難問に対し、人類は英知を結集しなくてはならない。年も改まり、まずは自分の届くところから行動を始めたい。

REDD+の基本的な考え方



(出所) 森林総合研究所

技術力ではなくマネジメント課題 ＝DX普及のカギを握る経営者の意識＝

産業・企業研究室 研究員 米村 大介 / 研究員 新西 誠人

「デジタルトランスフォーメーション（DX）」という言葉を目にする機会が増えた。ビッグデータや人工知能（AI）などの新技術を活用しつつ、「事業活動全体のデジタル化を推進する活動」といった意味で使われることが多い。日本では2018年に経済産業省がDXに関するレポートを発表した後、ビジネスパーソンの間で広がり始めた。

経産省の問題意識はこうだ。レポートによると、多くの経営者がDXの必要性について理解する。しかし、システムの複雑化や現場の抵抗などが足かせになり、思い通りに進んでいない。DXが産業界に浸透しないと、2025年以降に年間で最大12兆円の経済損失が生じる可能性がある…

確かに、DXという言葉聞いて既視感を覚える人は多いだろう。振り返ると、1990年代以降だけでも「IT革命」「デジタル化」「第4次産業革命」といった流行語が次々に登場した。そのたびに、日本企業は新システムを導入したり、ネットビジネスに進出したりしてそれなりに対応してきた。

しかし、日本経済全体で見ると、生産性は期待されたほど伸びていないのが現実だ。民間企業出身でデジタル化を推進してきた明星大学の河合美香教授は取材に対し、「ホワイトカラーの職場でデジタル化が成功した例は少ない」と指摘する。

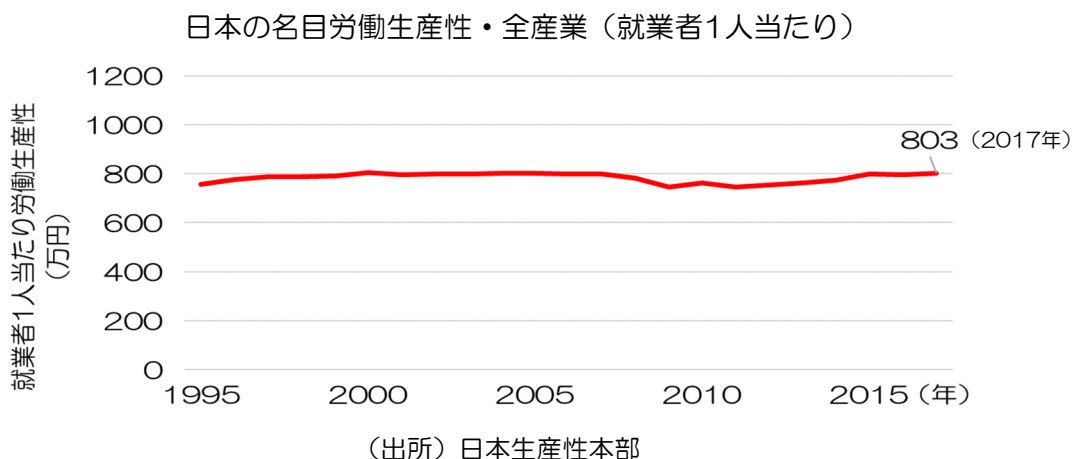
DXについても、同じ轍（てつ）を踏む懸念が付きまとう。一体なぜ日本企業ではデジタル技術を導入しても、効率化が進まないのだろう。

ある企業で、社員の勤務時間を自動記録するシステムを導入するケースを考えてみよう。現在は社員が一人ひとりパソコンで出退勤を手入力している。そこでセンサーやAIを活用してこのデータを自動的に収集し、コンピューターで一括処理できるように代えるのだ。

普通に考えれば、このシステムの導入によって社員の手間が省け、勤務管理に要していた人件費も減りそうだ。ところが日本企業では、新システムを導入したにもかかわらず、旧システムも残すといった選択をする例がしばしばみられる。

これではコスト削減効果は見込めない。それどころか、システム管理者のように仕事が増える社員さえ出てきてしまうだろう。なぜこんなことが起きてしまうのか。

その原因としてよく指摘されるのが、日本の独特な企業文化だ。まず、「社員をシステムに合わせるのではなく、システムを社員に合わせる」という慣習が挙げられる。



先の例で言えば、新システムを導入すると営業職から不満の声が上がる。システムで把握できない勤務時間帯が生じ、それを修正するのに信じられないほど手間が掛かるためだ。営業現場の発言力が強い会社なら、「自分たちだけでも前のシステムを使いたい」という主張が通ってしまう。

日本の雇用契約で「社員が責任を持つべき業務範囲が明確ではない」ことも、生産性の上がない理由の一つだとされる。

これに対して米国企業では、社員がやるべき作業（ジョブ・ディスクリプション）を契約で細かく決める。転職が盛んなため、仕事を定型化・標準化する必要があるのだ。

こうした雇用慣行の下では、企業の垣根を越えて作業の標準化が進みやすい。先の例で言えば、勤務管理の方法は各社で大きな違いがないため、米マイクロソフトなどの既製ソフトをそのまま使うことができるのだ。

これに対し、日本では同じ勤務管理でも、企業どころか職場ごとに「作法」が異なる。こうした実情に合わせようとすれば、システムを独自開発する必要性が高まり、維持・変更費用も膨らむ。結果、期待される合理化効果が薄れてしまうのだ。

その上、日本企業は人が余っても解雇することが難しい。終身雇用制が崩れつつあるとはいえ、厚生労働省によると2018年の平均勤続年数は12.4年。データのある1976年以降で最長だ。

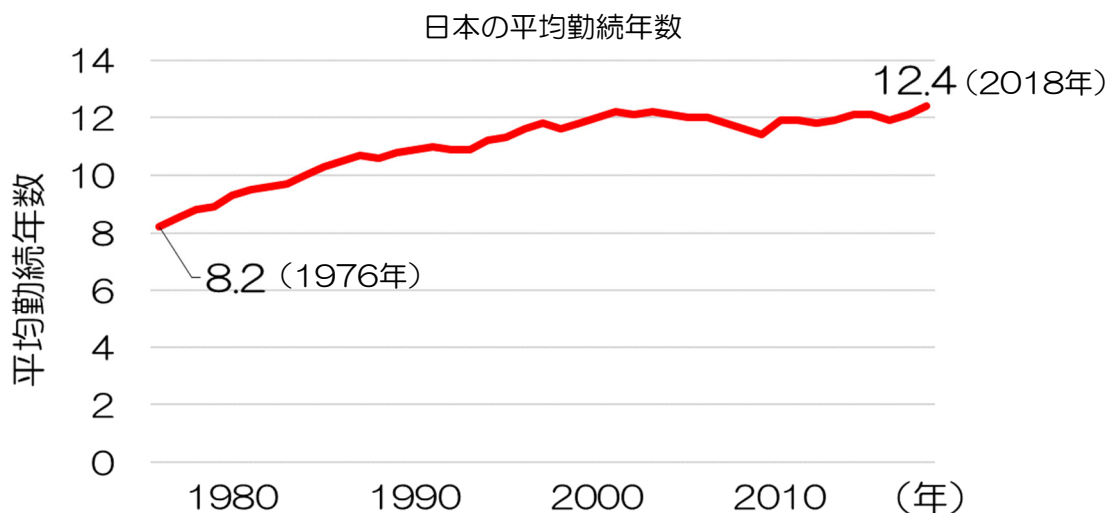
このため日本の企業社会では、デジタル化で仕事を効率化した後、「余った人材にどんな仕事をさせるか」が決定的に重要になる。

産業革命時には失業した馬車の御者が暴動を起こした。日本で1990年代に進んだ駅の自動改札化でも、切符切りをしていた駅員が売店の店員に転換することに対し反発が起きた。経営陣はこうした強い反発を乗り越え、改革を断行しない限り、生産性の向上は望めない。

こうした改革を進めるには、デジタル化で仕事を失う人を、より生産性の高い分野で活用する仕組みが必要だ。例えば「社内転職」がスムーズにできれば、大胆なDXを進めやすくなる。最近注目を浴びている「副業」も解決手段の一つになり得る。仕事が減って給料が減った分を、社外で収入を得ることで補ってもらうのだ。

こうした仕組みを整えない限り、DXは進められないし、無理やり進めればかえって不要な仕事をする人（＝企業内失業者）を増やすだけで終わりがかねない。

滋賀大学データサイエンス学部の河本薫教授は「日本の経営者はDXを技術部門に丸投げしがちだ」と指摘する。DXの成否は日本の技術力というより、経営陣が自ら先頭に立って取り組むべき課題。こうした意識を持てるかどうか、企業の未来を大きく左右する。



(出所) 厚生労働省

インタビュー

デジタルトランスフォーメーション（DX）と日本企業への処方箋

＝飯島淳一・東京工業大学教授＝

日本企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）を進める上で、企業が留意すべき点は何か。情報システム学が専門の東京工業大学の飯島淳一教授に課題と処方箋を聞いた。

－DXとは何でしょうか。

一般には、デジタル技術を業務プロセスに適用することを指すケースが多いようです。しかし、そもそも「トランスフォーメーション」という以上、本来は「変革」を意味するはず。データをデジタルに「移行」しただけ、デジタルに「変換」しただけでは「変革」とはいえませんが、企業活動を根本的に変えるのが本来のDXでしょう。

－企業はどこから手を着けるべきでしょうか。

現状認識のために企業活動をモデル化して可視化することが有用です。蘭デルフト大学のヤン・ディーツ名誉教授が提唱しているDesign and Engineering Methodology for Organizations（DEMO＝組織に対する設計と工学の方法論）という手法があります。企業活動の本質部分だけをモデル化し、数枚のチャートにまとめます。全体像を一目瞭然にするのがポイントです。

モデルが書き換わった例としては、JR東日本の「Suica」があります。切符がICカードになっただけでは「移行」に過ぎない。しかしSuicaには「決済」という機能が付きました。乗車券だけでなく、決済サービスでも収益を上げられるようになり、ビジネスモデルが書き換わったのです。

（DXの前提となる）デジタル化への備えを測るには、Digital Readiness Index（DRI＝デジタル化準備指標）があります。企業にデジタル化のレベルを問うアンケートから算出します。その評価には4段階あります。日本企業44社を調査した結果、その8割が「受容ステージ」という最も低い評価でした。

－日本企業への処方箋はありますか。

課題とそれに対する処方箋は3つあります。まず、日本企業でよくみられる、各部署でそこに最適化したシステムを導入する「サイロ化」を防がねばなりません。各部署で「部分最適」にするのではなく、社内共通の（「全体最適」を目指す）プラットフォームを導入する必要があります。

「自前主義」の打破も課題です。古くしがらみの多い組織の中でDXを進めるのは困難。そうした企業は他の企業と組んで新しい会社をつくったらいかがでしょうか。また、（生産現場で）デジタル化を進めてきた実績のある製造業では、DXに比較的取り組みやすいと思います。

最後に強調したいのは、DXは技術課題ではなくマネジメント課題だということです。DXを進めるのであれば、経営者は情報技術部門に丸投げするのではなく、経営課題として捉えて自ら先頭に立って推進すべきです。



飯島 淳一氏（いじま・じゅんいち）

東京工業大学工学院経営工学系エンジニアリングデザインコース教授。

システム理論をベースにICTのビジネスにおける効率的・効果的利活用を研究分野としており、エンタープライズオントロジーやモバイルソリューション、IT活用力成熟度評価などが主な研究テーマ。

1982年東京工業大学・大学院博士課程修了。工学博士。経営情報学会元会長。日本BPM協会副会長。IT戦略本部電子行政に関するタスクフォース臨時構成員。

（写真）新西誠人
PENTAX Q7

「BONSAI」に魅せられたポーランド人 ＝「春花園美術館」取材記＝

RICOH Quarterly HeadLine 副編集長 竹内 典子

江戸川を挟んで千葉県と接する東京都江戸川区。都心から電車とバスを乗り継いで小一時間かかる住宅街の一角に、世界各地から観光客が押し寄せる人気スポットを見つけた。この「春花園BONSAI美術館」は盆栽をテーマにした庭園美術館。盆栽の展示だけでなく、外国人向けに数力国語で解説したり、体験教室を開いたりなど、日本が誇る伝統文化の伝道窓口になっているのだ。

園主を務めるのが、日本を代表する盆栽作家の小林國雄さん（71）。盆栽品評会の最高峰とされる「日本盆栽作風展」で内閣総理大臣賞を4回も受賞した名人である。「盆栽を世界により深く広めていきたい」と私財を投じてこの美術館を建設し、2002年にオープン。折よく海外で「BONSAI」ブームが盛り上がり、SNSを通じたクチコミ効果も手伝い、今年年間約3万人の来館者のうち8割を外国人観光客が占める。約800坪の敷地には日本庭園と数寄屋造りの家屋が配置され、1000鉢を超える盆栽が整然と並び、中には1億円の値が付く盆栽もあるという。

「盆栽を世界に」という小林さんの願いは、弟子の育成法にも表れている。美術館のすぐそばに寮を用意し、盆栽を学びたいという外国人を世界各地から受け入れる。寝食を共にしながら徹底的に教え込む。相撲部屋さながらのやり方を貫いているのは、単に技術だけでなく、盆栽への気配り・目配り・心配りの精神を一から学んでもらうためだ。



1000鉢の盆栽が並び庭園



ラファエルさん

世界中から集まった弟子の名札

ここで学んだ「卒業生」は既に世界30カ国100人を超える。今回は、来日1年半で修行中のラファエル・クリムチェフスキさん（41）に話を聞いた。ラファエルさんはポーランド出身。盆栽の存在を初めて知ったのは、子どもの頃に見た米映画「ベスト・キッド」だった。空手の師匠が小さな木をいじるシーンを見て、衝撃を受けたという。幼い頃から祖父のチューリップ畑を進んで手伝うほど土いじりが大好きだったため、瞬く間に東洋の盆栽技術に魅せられたのだ。

そして転機が訪れる。母国でドライブ中に「盆栽ショップ」の広告看板を見つけ、「盆栽に関わりたい」という衝動に駆られて即採用してもらったのだ。こうしてポーランドで盆栽のアシスタントを始めて10年が経過。現地で盆栽のワークショップを開いた小林さんと出会い、この芸術の奥深さを思い知った。その後、来日を果たして春花園を訪れ、弟子入りを志願。ラファエルさんは「毎日、親方（＝小林さん）や弟子仲間と一緒にご飯を食べて仕事をしながら、盆栽に集中できる環境が幸せです」という。

もちろん修行は楽ではない。午前6時、ラファエルさんの一日は掃除から始まる。応接部屋の床掃除やモップ掛けを終えた後、午前10時の開館まで庭園の状態を入念にチェック。開館後、盆栽の手入れで最も重要な「水やり」に取り掛かる。弟子が3人一組で1回1時間ぐらい、約1000鉢の盆栽すべてに水を与えるのだ。夏の暑い盛りには1日2回必要になり、かなりの重労働だ。天候や盆栽の種類に応じて水の量を微妙に加減しながら、慎重かつ素早く行う。常に細心の注意が求められる。

水をやりながら、一つひとつの鉢と向き合い、盆栽と「会話」をしているのだ。水は足りているか、病気になっていないか…。「盆栽と相對する時間はいつも真剣勝負です」一。ラファエルさんの表情が引き締まった。

来館者への説明も、弟子の大切な仕事だ。外国人観光客に対してラファエルさんは英語やロシア語、ポーランド語で対応するほか、勉強中の日本語や中国語を駆使することもある。「お客様との会話はとても楽しく、リラックスできるひとときです」一。最近には盆栽に詳しい来館者も増えており、常に勉強が欠かせないと感じているという。

将来の夢をラファエルさんに尋ねてみたところ、「ポーランドはまだまだ発展途上で物質的な豊かさを追い求めています。だから将来は母国に戻って盆栽に関わる仕事を通じて、子どもたちに精神的な豊かさを伝えていきたい」と目を輝かせて答えてくれた。

盆栽体験教室に参加してみると…

館内では初心者向け盆栽体験教室も開かれている。取材当日、米国からの観光客2人と一緒に参加させてもらった。

まず、用意されたのは高さ約50センチの松の鉢。最初のステップは①木の正面を決めることだという。どの角度なら植物が大きく見えるのか、迫力を感じるのか、奥行きを感じられるのか—といった観点から、鉢を回しながらじっくり観察する。根の張り方や幹の動き、枝の付き具合を見極め、木の「個性」を発見する。筆者は松の幹が右側に曲がる角度を見つけ、それを正面にした。



盆栽体験教室



続いて、②枝に針金を巻き付けていくよう指導を受ける。太い枝には太い針金、細い枝には細い針金を使う。枝に対して斜め45度で、すき間のないように巻き付ける。これがなかなか難しい。先生が筆者の指に針金を巻いて見本を示してくれたが、同じようにはできない。きつく巻き過ぎると、水が吸い上げられなくなるのでとりわけ注意が必要だという。

最後に、③全体の形を整えるよう教えられる。そのためには、どんな風景の中でこの盆栽が生えているかをイメージし、枝の向きを変えていく。針金を枝先まで巻いているので、枝のどこに力を加えても自在に曲げられる。とはいえ、イメージした風景との調和が大切だから、不自然な動きは避けなくてはならない。

筆者は今回、真冬の森で根を下ろしている松をイメージした。雪の重みで枝が垂れ下がっても、どっしりとした姿勢を崩さない松の生命力を表現してみる。枝を折らないよう指先に集中していると、あっという間に1時間が過ぎていた。

こうして完成した人生初の盆栽。体験教室では、①まず木の「個性」を見極める②全体の中で幹・枝の大きさや動きをバランスよく「調和」させる③美しく仕上げるのはもちろんだが、やり過ぎることなく「品位」を大切にす—という3つのポイントを習った。ただし、「絶対」の正解はない。まずは自分の感性の赴くまま、トライしてみるとよいそうだ。

盆栽の哲学は「形小相大（けいしょうそうだい）」に集約されるという。大きなものの本質を捉え、小さな形にするという意味である。小林さんは「線と空間の使い方が大事」と強調した上で、「これからは木の持っている生きざま、命の尊厳を表現していきたい」と、キャリア40年超にしてなお高い目標を掲げ続ける。

■春花園BONSAI美術館

<http://kunio-kobayashi.com>

東京都江戸川区新堀1-29-16

営業時間：10～17時／定休日：月曜（祝日は開館）

入館料：800円（お茶付き）

盆栽体験教室：5000円（入館料込）

（写真）筆者
RICOH GR III

第15回 テレワークで大事な生活時間の充実を

リコー経済社会研究所 常任参与
(株)リコー 取締役会議長 稲葉 延雄

わが国で進行中の「働き方改革」の中で注目されるのは、最近の在宅勤務（いわゆるテレワーク）の普及である。何と云っても、家庭での生活時間と職場での働く時間のより良い配分を可能にし、前者の充実を実感できるようになるからだ。

家族に急病人が出た際の付き添い、育児・介護に要するさまざまなケア、学校・役所の諸手続き、どうしても外せない自己研鑽（けんさん）…。こうした大事な時間を確保する上で、自宅に居ながら仕事ができる在宅勤務は力を発揮する。また、とかく育児・介護は女性に負担がかかりがちだが、男性が在宅勤務を利用すればその負担を軽減できる。

元々、オフィス事務はパソコンとインターネットがあれば可能な仕事が大半であり、在宅勤務を可能にする素地は整っていた。だが、オフィス本体から離れた場での勤務管理をどうするか。それが以前から大変な難題であった。

これを解決したのが、最近のSNS、特にグループチャット技術の急速な発展である。チャットアプリを使えば、在宅勤務者はリアルタイムで上司や同僚と相談したり、指示を仰いだりできる。一方、上司はチャットを通じて勤務実態を把握し、本人申告の勤務実績と突き合わせる。そうすると、実態的にはオフィスでの勤務管理とほとんど変わらない。

また、オフィス本体から離れた場と、本体との間の情報交換では、情報やデータの秘匿確保が大変重要になる。これも、VPN（仮想的な専用回線）技術が簡便に利用できるようになり解決した。明らかに最近のデジタル技術はわれわれの生活時間の充実や豊かさの増進に貢献している。

このようにオフィス事務は自宅やサテライトにまで物理的な領域を広げつつある。デジタル技術によってその高度化を担うのが、当リコーグループのオフィスサービス部門だ。単にお客様の仕事の効率を上げるだけでなく、生活時間の充実を一層実感していただけるよう努めなくてはならない。年が改まり、これこそがわれわれの最重要責務の一つである。

昔「紫電改」今「気球」 平和を希求する歴史の街／加西市（兵庫県） コンパクトシティが地方を救う（第21回）

リコー経済社会研究所 副所長
RICOH Quarterly HeadLine 編集長 中野 哲也

兵庫県の南西部に広がり、姫路市や加古川市、明石市などを育ててきた播州（ばんしゅう）平野。終戦直後、プロレタリア作家の宮本百合子は荷馬車に揺られて姫路から明石に向かう道中、「播州の平野には、独特の抑揚があった。一面耕されているし、耕されている畑土は柔かく軽そうで…」（小説「播州平野」、青空文庫）と、鋭い観察眼で田園風景を切り取りながら播州平野を通過した。この肥沃な平野のほぼ中央部に位置するのが、今回取材して歩いた加西（かさい）市である。



加西市と周辺の地域では、旧石器時代から人間が生活を営み、市内では紀元前8000年前のナイフ形石器などが出土する。玉丘古墳は全長109メートルを誇る、5世紀前半の築造とみられる前方後円墳である。

写本が現存する風土記（＝地方の歴史や文化を記録して天皇に献上した奈良時代の報告書）は全国に5つしか残っておらず、そのうちの1つが「播磨国風土記（はりまのくにふどき、715年頃編纂）」。その中では玉丘古墳のいわれとして、不思議な巫女（みこ）の力を持つ根日女（ねひめ）と皇子二人の悲恋伝説が記されている。この古墳一帯は約6ヘクタールの玉丘史跡公園として美しく整備され、市民や観光客に歴史のロマンと緑豊かな憩いを与えてくれる。

長い歴史があるだけに、加西市内には足を運びたい史跡が予想以上に多かった。いずれも丁寧に維持されており、同市北条町を中心に「インスタ映え」するスポットは少なくない。まずは8世紀創建で約1300年の歴史を有する住吉神社。全国に2000以上ある「住吉神社」のうち、ここは9つしかない「大神」の1つである。東隣にある酒見寺（さしみじ）の多宝塔は江戸時代初期の建築様式を伝える。「全国で最も美しい多宝塔」とも評されるように、極彩色で描かれた装飾文様には思わず目を奪われてしまう。



住吉神社

酒見寺の北には羅漢寺があり、その境内には約450体の石仏「五百羅漢」が立ち並ぶ。江戸時代初期の造立と考えられるが、製作者は不詳。彫技は稚拙なもの、どの表情にも実に豊かな個性がある。このため昔から、「親が見たけりゃ北条の西の五百羅漢の堂に御座れ」、つまり必ず親や子、知り合いに似た顔があると伝えられてきた。五百羅漢を過去26年間守り続けるのが、大手電機メーカーから転じた住職の山田恵純さん（82）と妻の幸代さん（76）。幸代さんは「毎日、境内の清掃や遠方から来てくださるお客様のご案内に追われ、1年365日休みがありません」と笑いながら取材に応じてくれた。



酒見寺・多宝塔

加西市（兵庫県）



羅漢寺境内の五百羅漢



五百羅漢を守る住職の山田恵純さんと妻の幸代さん

なお今回は取材機会がなかったが、平安時代末期に建立された一乗寺の三重塔は国宝。承安元年（1171年）の刻銘が残され、「建立年次の明確な塔」として非常に貴重である。



一乗寺の三重塔（国宝）
（提供）加西市

加西市北条町の旧市街地は古くから、住吉神社や酒見寺などの門前町「北条の宿」として栄えた。瀬戸内海の山陽と日本海の山陰を結ぶ交通の要衝としても発展。江戸時代以降、豪華な商家が競い合うように建てられ、今でも横尾街道などには往時をしのばせる家屋が美しく保存されている。



旧家が保存されている街並み



終戦直後の1947年、松下電気器具製作所（現パナソニック）の創業者・松下幸之助の義弟・井植歳男が、加西市内で三洋電機製作所（現パナソニック完全子会社三洋電機）を創業。以後、加西市は同社を中心にモノづくりの街として成長する。北条町の市街地にも多数の商店が軒を連ねたが、モータリゼーションによって郊外の大型店舗に客を奪われ、若者は都市部へ流出してしまい、シャッターを閉める店が増えて「旧」市街地に…。加西市の人口はピーク時に5.3万人を数えたが、現在は4.4万人まで減っている。

こうした中、故郷を愛する市民が立ち上がった。北条の宿まちなか活性化委員会・事務局長の植田一（うへだ・はじめ）さんもその一人だ。小学校教諭を定年退職後、「市街地の衰退を見てられない。昔のような賑わいを取り戻したい」と決意。柏原春陽堂という旧印章店を地域交流広場に改修し、2018年5月にオープンした「まちなか春陽堂」を運営する。

1階が土間シアターやキッチンなどを備えた会議スペースで、2階は和室の広間。地元住民だけでなく誰でも利用でき、各種の講座・教室や映画鑑賞会、コンサートなど用途はさまざま。しかも基本使用料は1コマ（4時間）で500円（別途設備使用料あり）。

もちろん家賃や維持費の捻出は容易でない。植田さんはイベントで卵かけご飯を販売したり、ラジオ体操参加者に朝粥（あさがゆ）を提供したりと、運営資金の確保に懸命だ。実は、ラジオ体操の考案者とされる大谷武一は加西市の出身。植田さんは「卵やコメ、野菜といった美味しい地元食材を活用しながら、体に優しい料理と町家のコラボレーションを考えていきたい」と意欲満々だ。



「まちなか春陽堂」を運営する植田一さん

旧市街地に2019年6月オープンしたレストラン「はりまのちっちな台所」は、地元産の新鮮な野菜を堪能できる日替わりランチ（1000円）が絶品。兵庫県立播磨農業高校が店のプロデュースに関わり、同校生徒が栽培したソバや野菜も食材として使われる。でも加西市はウドン文化圏？実はレストランを切り盛りする深田美香さんは、オープン前の毎週月曜午前2時にクルマで市内を出発、4時から京都の老舗（しにせ）蕎麦屋で出汁の取り方を基本から学んだという。「ソバは好きじゃなかったし、まして出汁なんて何も分からなかった。でも今はソバを口にしないと落ち着かない」

生活協同組合コープこうべの情報誌にとり上げられると、県内各地からの客が増えた。深田さんは「ソバを1日30~40食分作るようになり、予想以上に忙しくなった。でも採算はトントンかな」一。新鮮野菜食べ放題のランチバイキングが人気の地産地消レストラン「ええもん王国」も運営するなど、フットワーク抜群のスーパーウーマンだ。



深田美香さん（前列左から2人目）と「ええもん王国」スタッフの皆さん

加西市の誇る野菜づくりの中で、脱サラしてミニトマト栽培に人生を懸けたという五十嵐太郎さん（46）取材した。兵庫県尼崎市出身の五十嵐さんは半導体検査装置のメンテナンスを担うサラリーマンだったが、40歳を機に一念発起して農業を志す。適地を探していると、「加西市が雑木のぼうぼう生い茂った遊休ビニールハウスの写真を送ってくれ、『こんな所でよければ』」一

五十嵐さんが現地を視察すると、確かにハウスは荒れ果てていた。しかし県道に面しているから、出荷だけでなく直売にも向く好立地。加西市独自の新規就農支援制度を活用しながら、1年かけてハウスを整備して2015年にミニトマトの栽培を始めた。連日朝から夕方暗くなるまで、作業を独り黙々と続ける苦勞が報われ、今や春の最盛期には1回の収穫で100キロを超えるまでに。姪（めい）の名前から付けた「あかねトマト」を試食させていただくと、「パキッ」というはじける食感と品の良い甘さの虜（とりこ）になった。



五十嵐太郎さんと「あかねトマト」4種



旧市街地に戻り、饅頭屋が閉店して約20年間も空き家だった店舗を改装した「O Cha no Ma（おちゃのま）」取材した。河合克俊さん（37）は加西市で生まれ育った1級建築士。「若者は市外へ出ていき、同級生で地元に残っているのは1割ぐらい。商店街は廃れていく一方だし…」一。故郷の衰退と比例して心の中で危機感が強くなっていく。

そして河合さんは2018年4月に「O Cha no Ma」をオープンした。業態を尋ねると、「ソーシャルキッチン・カフェ」という答えが返ってきた。美しくリノベーションが施された店内には12の席や豊富な食器、調理施設が用意されており、だれでも「日替わりオーナー」として自慢の料理を客に提供できる。「老人ホームで調理しており、店で腕を試したい」「工場勤務だが、将来はカフェを経営したい」といった人の夢に対し、河合さんがチャレンジの場を提供するわけだ。中には、どうしても喫茶&バーを開きたくて神戸市内からやって来た営業マンもいる。

日本も副業の時代を迎え、これは面白い社会実験だと思う。もちろん、斬新なコンセプトだけに苦勞も絶えない。河合さんは「地元の反響は賛否半々、『商売をなめとんのか！』といった声も聞くけど、関心を持ってもらえるならアンチでも構わない」という。2号店、3号店の開設も視野に入れ、「加西市をソーシャルキッチンで盛り上げたい」と目を輝かせる。



ソーシャルキッチン・カフェ「O Cha no Ma」を運営する河合克俊さん、由紀子さん夫妻

加西市（兵庫県）

「宿泊」に着目して古民家を再生し、ゲストハウスをオープンしたのは岩國万里亜さん（27）。加西市内で看護師として勤務する傍ら、全国を旅して歩いた。「安い宿を探して泊まると、性別や年齢、仕事、国籍を超えて交流が生まれ、さまざまな価値観と人生観を聞けてすごく楽しかった」。宿泊施設の少ない地元で Hostel をやってみようという感情を抑えきれなくなり、2019年4月に「HOJO MACHI HOSTEL」をオープンした。

2階に個性豊かな3つの部屋（和個室、洋個室、男女混合ドミトリー）があり、1人1泊3800円から。ヒノキの浴槽が旅の疲れを癒やしてくれる浴室や、自炊可能な広いキッチンも整えた。1階には旅行者や地元住民と交流しながら仕事ができるコワーキングスペースと、各種イベント開催や飲食出店に向けたレンタルスペースがある。

古民家を改修して岩國さんに Hostel を貸しているのが、小田達也さん（40）。製材所を営む一方で、地元再生に取り組む特定非営利活動法人「ZIBASAN（じばさん）」の理事長を務める。「地元愛が強いので、地域に関わる仕事でみんなに喜んでもらいたい。新たな Hostel の開設に向け、古民家を探して歩いている」と話す。

加西市によると、市内への訪問者数は年間約400万人と推計されるが、うち観光客は23%程度（2018年度約92万人）に過ぎない。今回の取材で平日の旧市街地を歩いても、観光客に出会うことは少なく、外国人旅行者の姿もあまり見かけなかった。それだけにインバウンド需要を取り込める余地は大きく、Hostel への期待は高まっていくに違いない。



「HOJO MACHI HOSTEL」の岩國万里亜さんと「ZIBASAN」の小田達也さん

インバウンド需要の拡大という観点からは、加西市内には旅愁漂う貴重なコンテンツが存在する。それは、かわいらしい1両編成のディーゼルカーが往復する北条鉄道である。加西市・北条町駅と小野市・粟生（あお）駅間13.6キロを22分か、のんびり運行する。

前身の播州鉄道加古川線北条支線は1915年の開業後、戦時中の1943年に鉄道省監督局長・佐藤栄作（後の首相）が行政指導する形で同省が買収。戦後、国鉄の業績悪化で赤字の北条線は廃線危機を迎えたが、地元の反対運動によって延命。国鉄が分割民営化される2年前の1985年、加西市や兵庫県などが出資する第三セクターの北条鉄道に受け継がれた。【参考文献】「北条鉄道の100年」（谷口秀雄著、神戸新聞総合出版センター）

だが三セク転換後も沿線人口の減少などで、北条鉄道の経営環境は厳しさを増した。2011年に初当選した加西市の西村和乎・現市長は筆頭株主として北条鉄道の社長に就任。そして地元出身で元川崎重工業副社長の佐伯武彦さん（82）に副社長就任を要請、鉄道の再生を託した。佐伯さんは無報酬で引き受け、地元の中小企業から転じた総務企画部長の高井均さんと二人三脚で困難な再生事業に取り組んできた。



北条鉄道の佐伯武彦副社長（左）と高井均総務企画部長（右）

二人が北条鉄道の社内に入ってみると…。レール・枕木の交換などが最低限しか行われていないなど、杜撰（ずさん）な経営実態が判明した。以後、二人は血のにじむような改善策に取り組み、佐伯さんは「考えられることは全部やり尽くした」と振り返る。

駅舎内の創意工夫だけでも、①中間無人駅にトイレを整備（労賃を支払う余裕がないため、沿線住民がボランティア作業）②社会福祉法人によるパン工房をオープン（地元発祥の酒米を使った米粉パンが人気に）③大工が製作・寄贈した国宝三重塔の模型を駅前に設置（北条鉄道応援隊がボランティア作業）④僧侶がボランティア駅長として出勤⑤英会話・絵手紙の教室や婚活相談所、缶詰バーを不定期開催…。お金が無いから、ありったけの知恵を振り絞るしかない。失敗もあり、高井さんは「100台収容の無料駐車場を作ってパーク＆ライドを狙ったが、2～3台しか駐車していないことも…」と苦笑する。

それでも赤字経営からは脱却できない。だが沿線人口が減少する中で、北条鉄道の2018年度の輸送人員は前年度から3625人増えて33万1801人を記録。「快挙」と言いたい。加西市内の小学生が社会科見学で北条鉄道を訪れると、二人は「今度はおじいちゃん、おばあちゃん、パパ、ママと来てね」と営業活動の先頭に。北条鉄道は社員わずか17人で1日17往復の列車を運行する。だから社員は「多能工」でなければ務まらない。取材当日も、運転士が終点まで運転してきた車両を車庫に入れた後、ブラシで丁寧に磨き上げていた。



法華口（ほっけぐち）駅舎と三重塔模型



運転士が車両のブラシ磨きも

そして佐伯さん&高井さんは大勝負に出た。北条鉄道は全線単線で途中に列車が行き違える交差設備がない。これでは輸送人員をこれ以上増やせない。そこで朝夕時間帯の通勤客の利用を拡大するため、大手車両メーカーなどから協力を取り付け、途中無人駅に通常費用の半額程度で交差設備を導入する構想をまとめ上げた。

現在、北条鉄道は監督官庁の国土交通省と協議中。1.5億円に上る必要資金は行政からの補助金のほか、企業版ふるさと納税で何とか工面し、2020年8月にも6往復増発を実現したい考えだ。佐伯さんは「全国的にローカル線の廃止が進む中、増発が認められれば異例のニュースになる」、高井さんも「増発をインバウンド需要の受け皿にしたい」と期待を膨らませる。赤字のローカル線で恐るべきかつ敬愛すべき二人組に出会った。【参考文献】「ミセク鉄道だより」（第三セクター鉄道等協議会）第40号、第48号

このほかにも加西市では、国内外からの集客を増やしそうなコンテンツが育ちつつある。その1つが「気球」である。文化・観光・スポーツ課の高見昭紀課長は「市内には台地状の平野が広がり、上空には比較的落ち着いた風が吹くため、気球のフライトに適している」と指摘する。

2014年に愛好者の気球が飛び始めると、2016年には市は全国初の「気球の飛びまち条例」を制定。2019年秋にはオリジナル気球「PEACE BALLOON号」も導入した。今後、これを活用した各種イベントのほか、市内の小中学校では授業に気球をとり入れる。

PEACE BALLOON号
(提供) 加西市



「かさい熱気球サポータークラブ」代表の阿部政人さん（中央）、加西市文化・観光・スポーツ課長の高見昭紀さん（左）、同人口増政策課長の藤後靖さん（右）

第二次世界大戦中の旧海軍もフライトに適するという立地条件に目を付け、1943年に市内の鶉野（うずらの）に飛行場を建設した。当初は優秀なパイロットの養成が目的だったが、戦局悪化に伴って特攻隊を編制。ここから九州の基地経由で沖縄に出撃し、若き63人が尊い命を落とした。

当時、世界最高水準とも評された戦闘機「紫電改（しでんかい）」は鶉野で46機が組み立てられた。そこで加西市はその実物大模型を製作、2019年6月から一般公開を始めた（当面は第1、第3日曜日のみ）。鶉野飛行場の滑走路跡（1200メートル）は現存する唯一のものであり、周辺には巨大防空壕や爆弾庫、機銃座などの跡も残されている。

加西市はこうした戦争遺跡を整備し、旧海軍飛行場にゆかりのある姫路市（兵庫県）、宇佐市（大分県）、鹿屋市（鹿児島県）とともに協議会を設立。「過去の戦争の記憶を残し、平和の大切さを未来に語り継ぐ」ことを目的に、平和ツーリズムの普及に力を入れる。加西市上空の主役は戦時中の紫電改から、今や気球に交代した。二度と主役が代わらぬよう、次世代に戦争の「真実」を伝えてほしい。



「紫電改」実物大模型と加西市鶴野未来課長の上坂寿人さん

加西市・西村和平市長インタビュー（要旨）



【人口減少】市長選に出馬した2011年当時の人口は約4.8万人（ピーク時約5.3万人）で、毎年500人以上減少していた。当選後、「5万人都市再生」を掲げ、「人口増政策課」を創設。①家族向け集合住宅建設などに対する固定資産税の軽減②中学3年生までの医療費無料化③新婚世帯への家

賃補助④Uターン定住者に奨学金の3分の1を補助⑤大学生などの通学定期券購入費の一部補助（10人程度を想定したが、実際は約160人が利用中）一などを実施してきた。毎年250人程度の自然減を避けられず、総人口は4.4万人まで減少。しかし各施策が実り、2018年度に社会増減が25年ぶりのプラスに転じ、大変うれしく思う。

【街づくり】市民の主体的な参画と協働が大切だ。2013年に制定した「ふるさと創造条例」に基づき、小学校区を基本単位にして市内に10の「ふるさと創造会議」を設立。（空き家や少子高齢化、環境保護など）地域によって異なる諸課題に対し、小規模多機能自治を目指す。コンパクトシティの考え方には基本的に賛成で中心市街地の機能を充実させたい。現状はクルマ中心社会だが、今後は「足」の確保が重要。コミュニティバスの充実を図り、バス停から自宅までの移動を徒歩や自転車も含めてふるさと創造会議で検討したい。出張に行くと、東京の人は実によく歩くと感心する（笑）

【気球・平和教育】気球を飛ばす環境としては抜群だから「聖地」にしたい。「紫電改」の実物大模型の公開日は当初2000人、今も1500人が集まり、SNSを通じた個人の発信力に驚いている。戦闘機は「人を殺す道具」だったという事実をまず知ってもらい、その上で戦争の悲惨さや平和の

尊さを伝えていく。2020年は大阪から中学校3校が修学旅行の途中に立ち寄ってくれる予定。

【環境政策】（139カ国1万超の自治体が参加する）世界気候エネルギー首長誓約の傘下の世界首長誓約／日本に、国内12番目の首長として2018年に署名した。温室効果ガスの削減は国の目標以上のレベルを目指す。市内に1000以上もある溜め池に太陽光パネルを設置するなど、再生可能エネルギーの供給量を増やす。（2018年9月に締結した）リコージャパンとの「包括的地域連携協定」を活用しながら、「環境の加西市」もアピールしたい。リコーグループが推進中の「働き方変革」もぜひ取り入れていきたい。

㈱リコー社長・山下良則（談）

（1957年加西市生まれ）

【高校卒業まで】農家に生まれ、田植えや稲刈りをよく手伝った。田んぼの中に苗を黙々と投げ込み、大好きな野球に必要なコントロールを磨き上げた（笑）。毎年4月の祭りには一族郎党が集まり、それが最大の楽しみ。兵庫県立北条高校では卓球部で汗を流す傍ら、歴史部でも地元紹介の8ミリ映画を制作。かわいい1年生を主演に抜擢し、一乗寺や五百羅漢などを撮影して文化祭で上映すると大受けだった。

【故郷への期待】最大の魅力は緑豊かな自然。今も生家の辺りはほとんど変わっていない。姫路市にも近くて「便利田舎」。素敵な街なのだから、市民にはプライドを持ってほしい。子どもたちには風土記以来1300年の歴史を知ってもらい、地元にも愛着を持ってほしい。そういう意味で、野村萬斎さんが監修・演出する加西市の「こども狂言」プロジェクトは素晴らしい。旧市街地の再生もうれしく思う。次回里帰りの際、「HOJO MACHI HOSTEL」に家族でぜひ泊まってみたい。（連携協定に基づいて）働き方変革や環境政策などでリコーグループが蓄えてきたノウハウを、加西市や中小企業などの皆様に提供していきたい。



（写真）竹内典子

（写真）
特記以外は筆者
RICOH GR III

Tail Lamp 尾 燈



© iStockphoto.com/RISB



(写真) 新西誠人
RICOH GR III

当たらない2020年10大予測

- ①某国の大統領選で現職が落選、国際政治が正常化
- ②某国が一党独裁を放棄、民主化が実現
- ③某国で官僚に政治家への忖度（そんたく）を禁じ、真実だけを記録した公文書を長期保存する法律が成立
- ④超低金利時代が終焉（しゅうえん）、年金生活者の利息収入増加・消費拡大で世界経済は成長加速
- ⑤日本の産業界も目を覚まして新規事業が続々誕生、日経平均株価は3万円突破
- ⑥東京五輪・パラリンピックが想定外の涼夏に恵まれ、空前の世界新ラッシュ
- ⑦住民投票で大阪都構想が実現、各県も「都」を目指して一大ブームに
- ⑧「紙」の長所が見直され、新聞・出版業界の業績が劇的回復
- ⑨史上最強のロックバンドLed Zeppelinが再結成、ネット配信で世界10億人が熱狂
- ⑩千葉ロッテマリーンズが日本シリーズで〇〇を破り、10年ぶりの日本一（N）

RICOH Quarterly HeadLine Vol.26 2020 冬

発行日 2020年1月1日
発行人 神津 多可思
編集長 中野 哲也
副編集長 竹内 典子 伊勢 剛
編集部 西脇 祐介 小野 愛 新西 誠人
編集協力 田中 博 松林 薫
発行所 リコー経済社会研究所
〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-6-5
丸の内北口ビルディング20F



ホームページアドレス
<https://jp.ricoh.com/RISB/>

リコー経済研

検索Q

本誌記事・写真の無断複製・転載を禁じます。
記事の内容や意見は執筆者個人の見解であり、当研究所
または㈱リコーの見解を示すものではありません。
RICOH Quarterly HeadLineへのご意見やご提案は、
<https://webform.ricoh.com/form/pub/e00103/risb>
へお願いいたします。



Black Rams

RICOH RUGBY FOOTBALL TEAM

Blackout

JAPAN RUGBY TOP LEAGUE 2020

第1節 SUN 11:45
1/12 vs Honda HEAT
大阪・東大阪市花園ラグビー場

第2節 SUN 14:00
1/19 vs 宗像 サニックスブルース
福岡・レベルファイブスタジアム

第3節 SAT 13:00
1/25 vs ヤマハ 発動機ジュビロ
京都・たけびしスタジアム京都

第4節 SUN 13:00
2/2 vs NTT コミュニケーションズ シャイニングアークス
神奈川・ニッパツ三ツ沢球技場

第5節 SAT 13:00
2/15 vs 神戸製鋼コベルコ スタイラーズ
兵庫・神戸総合運動公園ユニバー記念競技場

第6節 SAT 11:30
2/22 vs NEC グリーンロケッツ
東京・秩父宮ラグビー場

第7節 SAT 13:00
2/29 vs NTT ドコモ レッドハリケーンズ
大阪・ヤンマーフィールド長居

第8節 SAT 11:30
3/7 vs 日野 レッドドルフィンズ
東京・秩父宮ラグビー場

第9節 SUN 11:30
3/15 vs 三菱重工相模原 ダイナポアーズ
東京・秩父宮ラグビー場

第10節 SAT 14:00
3/28 vs トヨタ自動車 ヴェルブリッツ
愛知・パロマ瑞穂ラグビー場

第11節 SAT 14:00
4/4 vs パナソニック ワイルドナイツ
東京・秩父宮ラグビー場

第12節 SAT 11:30
4/11 vs キヤノン イーグルス
東京・秩父宮ラグビー場

第13節 SUN 11:45
4/19 vs 東芝 プレイフルパス
大阪・東大阪市花園ラグビー場

第14節 SAT 11:45
4/25 vs クボタ スピアーズ
大阪・東大阪市花園ラグビー場

第15節 SAT 14:00
5/9 vs サントリー サンゴリアス
東京・秩父宮ラグビー場

#Blackout
<https://blackrams.ricoh/>

ブラックラムズのアプリをダウンロードして、「#Blackout」の意味を知ろう!
App Store / Google Play から「ブラックラムズ」で検索
※App StoreはApple Inc.のサービスマークです。
※Google Playは、Google Inc.の商標です。



RICOH
imagine. change.